

La motivazione

a cura di Carmencita Mastroianni

La teoria di Maslow sulla motivazione

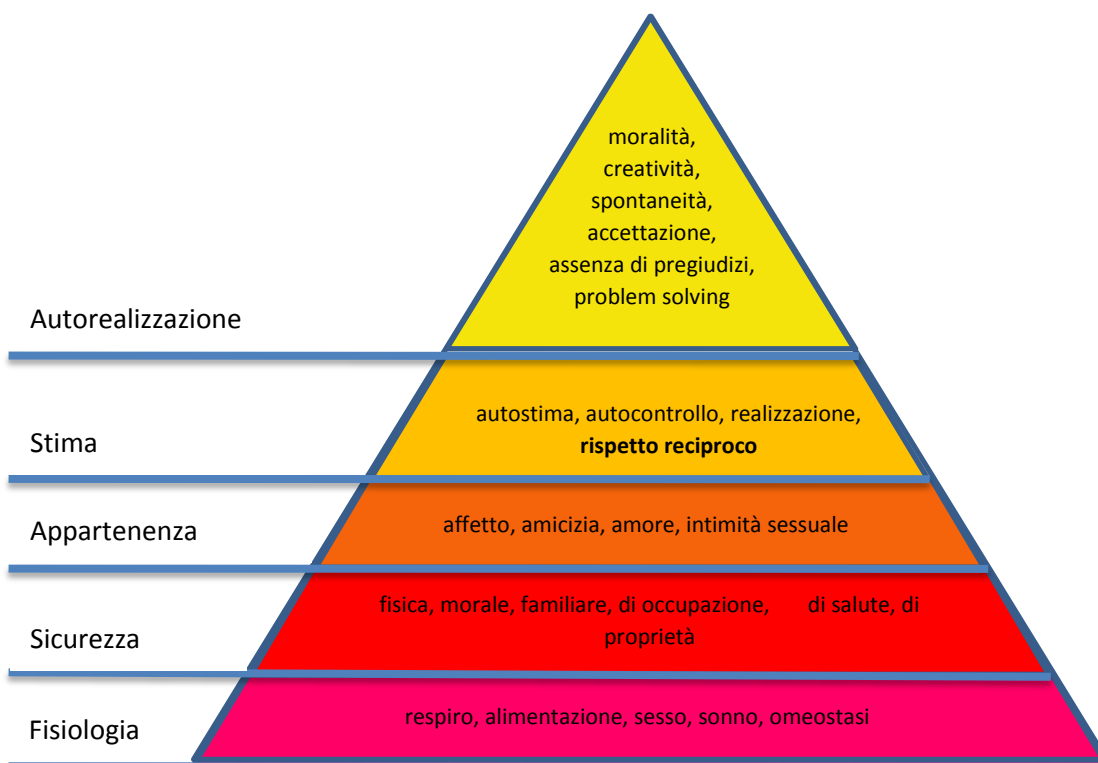
Abraham Maslow, famoso psicologo, è uno dei massimi teorici della motivazione, studiandone l'importanza e il ruolo nel comportamento umano, ma anche la struttura. Secondo Maslow, la motivazione riveste un ruolo centrale nella vita dell'essere umano: è il motore delle azioni di un individuo, la molla che ne spiega le scelte, le aspirazioni e il grado di impegno nello svolgimento di un compito o nel raggiungimento di un obiettivo.

Il punto di vista di Maslow si può riassumere in una serie di assiomi:

- l'uomo è un essere complesso in cui **le diverse componenti si influenzano reciprocamente** nel definire la sua globalità. Ciò significa che un bisogno che nasce in una sfera (fame) si ripercuote su tutta la persona complessivamente;
- **i bisogni delle persone sono di diversa natura**: si va da quelli fisiologici a quelli più psicologici e possono variare da individuo ad individuo;
- **le motivazioni sono elementi essenziali della natura umana**. Se ne ritrovano in tutte le culture, anche se l'ordine di importanza dato a queste motivazioni può avere una matrice sociale/culturale;
- i bisogni e le motivazioni **si organizzano gerarchicamente**.

L'ultimo punto del pensiero teorico di Maslow sulla motivazione merita di essere sviluppato perché è alla base della famosa **piramide della motivazione** che è forse il contributo più famoso di questo autore.

Le motivazioni possono essere raggruppate in una serie di **livelli gerarchici** che Maslow ha rappresentato in una piramide.



La motivazione

a cura di Carmencita Mastroianni

Alla base ci sono i **bisogni essenziali alla sopravvivenza** e salendo sulla piramide si incontrano i **bisogni più immateriali**.

La relazione gerarchica tra le motivazioni è tale per cui se i bisogni primari non sono stati soddisfatti, non si avverte il bisogno di quelli ai livelli più alti.

Vediamo quali sono questi bisogni:

- bisogni **fisiologici** legati alla sopravvivenza dell'individuo (fame, sete, riproduzione, ecc.) che devono essere soddisfatti per poter 'pensare' ad altro;
- bisogni legati alla **sicurezza**, cioè all'appartenenza ad un gruppo. Sono tipici del periodo evolutivo quando si ricerca la protezione e la dipendenza da un adulto più esperto, ma rientrano poi nell'adulto che vuole una propria posizione sociale all'interno di gruppi più o meno grandi (famiglia, amici, lavoro, ecc.);
- bisogno di **appartenenza e affetto**, di essere benvenuto all'interno della comunità sociale;
- bisogno di **stima** da parte della comunità, cioè essere considerato un membro degno e apprezzato dagli altri;
- bisogno di **autorealizzazione**. Si tratta di un'aspirazione individuale al raggiungimento di un obiettivo che mira a sfruttare in pieno tutte o alcune nostre qualità.

Si deve distinguere la **motivazione come tratto**, una sorta di equilibrio tra curiosità, bisogno di competenza, di affermazione, stima di sé, capacità di tollerare le frustrazioni, e la **motivazione come stato**, cioè l'atteggiamento della persona nei confronti di una situazione specifica, che viene influenzato sia dall'orientamento motivazionale, sia dagli aspetti d'interesse e d'incentivo che tale situazione presenta.

La motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca

Si può definire la **motivazione intrinseca** come l'insieme delle sensazioni positive associate al fatto di svolgere bene una attività o un lavoro, dunque si intende la motivazione a *fare qualcosa "per il gusto o il piacere di farlo"*.

La motivazione intrinseca è legata ad una forza, ad una *spinta interiore* e non a sollecitazioni e ricompense esterne: è una sorta di *commitment personale*.

Le emozioni ad essa collegate sono la *curiosità, il piacere e la gratificazione in sé*.

Gli *stimoli interni* generano motivazione intrinseca e sono determinati dal desiderio e dalla soddisfazione di raggiungere un obiettivo, coinvolgono ed utilizzano *leve motivazionali interne durevoli*.

Questo permetterà di mantenere il focus costante su quello che si fa e sul "perché" si fa.

Per uno sviluppo della motivazione intrinseca è importante *promuovere il senso di controllo, favorire obiettivi chiari e fornire continuamente feedback*, riducendo le pressioni e i vincoli di natura esterna.

Gli stimoli esterni sono al di fuori del controllo dell'individuo e generano **motivazione estrinseca**: in questi casi la persona si impegna nell'espletamento di un compito, nel raggiungimento di un obiettivo, per *ottenere benefici o evitare circostanze negative*. L'impegno è visto come un mezzo per raggiungere uno scopo.

Ovviamente *una motivazione non è migliore dell'altra*, non vanno quindi collocate in posizione opposta, vanno trattate in modo tale da evidenziare le connessioni e le integrazioni.

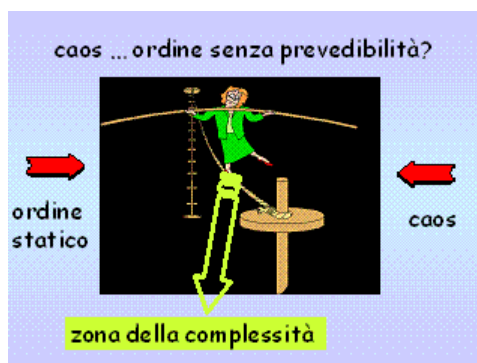
La motivazione quindi oscilla sempre sul continuum estrinseco-intrinseco – le persone sono motivate *contemporaneamente* da un insieme di fattori molto diversi, anche conflittuali, che interagiscono tra loro, e che **si integrano a formare il profilo motivazionale** di ognuno di noi, profilo che è assolutamente unico, e che cambia e si evolve in continuazione.

La motivazione

a cura di Carmencita Mastroianni

E allora non è questione di opporre intrinseco a estrinseco e di considerare la motivazione intrinseca come l'unica o anche semplicemente la migliore: si tratta piuttosto di capire e apprezzare la miscela dei fattori coinvolti. Insomma, invece di chiederci *Quanto sono motivato?* dovremmo chiederci *Come sono motivato?*

Questa immagine della motivazione è quella che la teoria dei sistemi complessi definirebbe come *dinamica*, *imprevedibile*, ed estremamente *sensibile a ogni piccola variazione dei contesti*, tanto da poterla definire come *caos*.



Tuttavia non va considerata la motivazione come un caos incontrollato, va pensata come un insieme di esperienze complesse che incorporano alcuni principi ispiratori importanti. E' come se queste esperienze ruotassero attorno a quelli che la teoria dei sistemi complessi definirebbe *punti di attrazione*: emergono cioè dei fattori che tendono a far progredire le persone su almeno tre assi tra loro integrati:

- l'asse dell'**autonomia**: cioè la percezione di prendere decisioni e di assumere comportamenti sempre meno dipendenti da controlli esterni e sempre più autodeterminati
- l'asse della **competenza**: cioè la percezione di poter eseguire dei compiti grazie all'aumento delle proprie capacità – in altre parole, il senso di auto-efficacia
- l'asse della **relazionalità**: cioè la percezione di entrare sempre più in relazioni interpersonali in cui le proprie decisioni e i propri comportamenti si coordinano sempre più strettamente con quelli di altri: è la dimensione collaborativa e di responsabilizzazione verso altri.

Dunque la motivazione non è soltanto un sistema caotico, nel senso che comporta stati e periodi di casualità, di irregolarità, di imprevedibilità; è anche un sistema che può mostrare delle *strutture coerenti* anche all'interno di questa apparente casualità: la teoria dei sistemi complessi lo descrive come sistema *capace di auto-organizzarsi*.

In altre parole, *a certe condizioni*, quando certi fattori interagiscono, può emergere una struttura o uno schema che fino a quel momento non si era manifestato. Ovviamente tutto dipende da quelle "certe condizioni" che hanno permesso l'emergere di strutture di autonomia, competenza e relazionalità.

Mantenersi in questo equilibrio sempre precario, sempre pericoloso, è una metafora per dire che dobbiamo abituarci a gestire una zona intermedia tra ordine statico e caos: la zona della complessità.

Navigare in questa zona non è facile: come dice Edgar Morin, abbiamo bisogno di "apprendere a navigare in un oceano d'incertezze attraverso arcipelaghi di certezza" – isole di rassicurazione che ci aiutino a tollerare l'ambivalenza.

In altre parole, è necessario un nuovo paradigma, in cui dalla razionalità assoluta ("trovare ogni volta la soluzione migliore in assoluto") si passi ad una razionalità limitata ("trovare la situazione più soddisfacente nelle condizioni date").

La motivazione

a cura di Carmencita Mastroianni

La teoria dei sistemi complessi può ancora illuminarci in proposito. Gestire la complessità, infatti, significa puntare su altre caratteristiche cruciali di un sistema, e cioè il fatto che un sistema complesso come la motivazione è *aperto*, *sensibile al feedback* e *adattativo*:

- è un sistema *aperto* perché può ricevere continuamente nuovo *input*, cioè nuova energia dalla rete di relazioni in cui è inserito;
- è un sistema *sensibile al feedback* perché può utilizzare le informazioni di ritorno sul suo funzionamento (appunto il *feedback*) per riaggiustarsi;
- ed è un sistema *adattativo* perché può utilizzare ogni cambiamento esterno per evolversi, ottimizzarsi, rispondere in maniera efficace.

Sulla base di queste caratteristiche dei sistemi complessi, possiamo uscire dalla contrapposizione netta tra ordine e caos, da questo dilemma secco e improduttivo, e adottare invece l'idea di un paesaggio – un paesaggio in cui convivono momenti di ordine statico, di complessità e di caos.



Quale motivazione nelle Affermazioni Orientate al Cambiamento

Le Affermazioni Orientate al Cambiamento *riflettono la motivazione e l'impegno* del cliente a cambiare o a raggiungere un obiettivo, sono quindi predittive dei passi che si faranno verso l'obiettivo desiderato.

Evocare e riconoscere AOC è importante per l'operatore per:

- aumentare la consapevolezza del cliente rispetto alla situazione e ai vissuti che l'accompagnano;
- far riscoprire le risorse personali e i supporti sociali;
- favorire una ristrutturazione cognitiva che modifichi la narrazione;
- attraverso la riflessività, comunicare rispetto per l'autonomia;
- guidare verso l'autodeterminazione.

Tutti questi aspetti si ricollegano ai punti di attrazione (fattori di autonomia, competenza e relazionalità) e alla capacità di auto – organizzarsi (passando dal caos a strutture stabili e coerenti) tipici della motivazione.

L'ascolto attento delle AOC permette di differenziare motivazioni estrinseche

“...studio perché altrimenti senza un titolo le opportunità saranno misere, non riuscirò ad avere un buon lavoro...” “...studio per la soddisfazione di avere voti alti...”

da motivazioni intrinseche:

La motivazione

a cura di Carmencita Mastroianni

“...studio perché vorrei cambiare/rendere la mia vita diversa dagli altri...” “... mi impegno perché il mio sogno è diventare...”

e soprattutto rendersi conto di come la motivazione corre lungo il continuum estrinseco – intrinseco

“...studio per conoscere cose che mi permettono di capire e apprezzare le cose che mi circondano, poi finché vado bene a scuola posso impegnarmi anche in altre attività che mi piacciono...”

La riflessività è quindi un ottimo approccio per gestire concretamente la complessità della motivazione, considerando inoltre che lo stile dell'operatore influisce enormemente sull'evolversi della motivazione stessa.